

TECHNICKÁ UNIVERZITA V LIBERCI

FAKULTA TEXTILNÍ

B3107

Textilní marketing

Katedra hodnocení textilií

NEZAMĚSTNANOST A FLUKTUACE V TEXTILNÍM PRŮMYSLU

THE UNEMPLOYMENT AND FLUCTUATION IN TEXTILE INDUSTRY

SOŇA VÁVROVÁ

KHT 486

Vedoucí práce: Ing. Ludmila Fridrichová, Ph.D.

Počet stran textu: 37

Počet grafů: 12

Počet příloh: 3

P r o h l á š e n í

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem v práci neporušila autorská práva (ve smyslu zákona č. 121/2000 Sb. O právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

Souhlasím s umístěním bakalářské práce v Univerzitní knihovně TUL. Byla jsem seznámena s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č.121/2000 Sb. O právu autorském, zejména § 60 (školní dílo).

Beru na vědomí, že TUL má právo na uzavření licenční smlouvy o užití mé bakalářské práce a prohlašuji, že s o u h l a s í m s případným užitím mé diplomové bakalářské práce (prodej, zapůjčení apod.).

Jsem si vědoma toho, že užít své bakalářské práce či poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem TUL, která má právo ode mne požadovat přiměřený příspěvek a úhradu nákladů, vynaložených univerzitou na vytvoření díla (až do jejich skutečné výše).

Beru na vědomí, že si svou bakalářskou práci mohu vyzvednout v Univerzitní knihovně TUL po uplynutí pěti let po obhajobě.

V Liberci 15. 5. 2006

.....

Podpis

Chtěla bych poděkovat paní ing. Ludmile Fridrichové, Ph.D. za odborné vedení při psaní bakalářské práce.

Nezaměstnanost a fluktuace v textilním průmyslu

ANOTACE

Bakalářská práce se zabývá jedním z nejaktuálnějších a stálých problémů na trhu práce. Každý podnik k zajištění správného chodu podniku i pracovních činnosti potřebuje zaměstnance, kteří budou dobře odvádět svoji práci.

Práce je zaměřena na posouzení nezaměstnanosti a fluktuace největších textilních firem na českém trhu. Na základě studia teoretických pramenů, z dotazníků a dalších zjištěných informací, poskytuje návrhy a doporučení pro zlepšení nezaměstnanosti a stálé změny příchodů a odchodů zaměstnanců v textilních podnicích.

Klíčová slova:

- nezaměstnanost
- fluktuace
- textilní průmysl
- náklady fluktuace
- výzkum firem
- hodnocení zaměstnanců
- pobídky státu

The Unemployment and fluctuation in textile of industry

ANNOTATION

The bachelor work deals with by one of the most currently and continual problems on employment market. Every company to reservation faultless company and working activities needs staff, which will well levy its work.

The work focuses on examination unemployment and fluctuation the biggest textile of companies on the Czech market. Pursuant to the studies of theoretical sources of information, from answer sheets and by other ascertained information, offer suggestions and recommended for improvement unemployment and stable economy changes coming and departure staff in textile companies.

Key words:

- unemployment
- fluctuation
- textile of industry
- costs of fluctuation
- research of companies
- evaluation of employees
- invitations of state

OSNOVA

1	Úvod.....	9
2	Teoretická část.....	10
2.1	Nezaměstnanost.....	10
2.1.1	Definice slova nezaměstnanost	10
2.1.2	Příčiny a rozdělení nezaměstnanosti	11
2.2	Fluktuace	12
2.2.1	Definice slova fluktuace	12
2.2.2	Způsoby výpočtu fluktuace a stability zaměstnanců	14
2.2.3	Náklady fluktuace zaměstnanců	17
2.3	Textilní průmysl.....	19
2.3.1	Nezaměstnanost v textilním průmyslu	19
3	Praktická část.....	21
3.1	Výzkum nezaměstnanosti a fluktuace.....	21
3.2	Určení cílů výzkumu.....	21
3.3	Metoda sběru dat.....	22
3.4	Analýza navrácených dotazníků	23
4	Závěr	34
	Seznam literatury	38
	Seznam grafických prací	39
	Seznam příloh.....	40

1 Úvod

Každý podnik, ať už je jeho charakter jakýkoliv, je obklopen prostředím (vnitřním i vnějším), které na něj působí a ovlivňuje jeho chování. K tomu, aby byl podnik úspěšný, musí všechny vlivy v něm podnik i jeho okolí analyzovat, poznat trendy a směr jejich působení, využít jich a své chování aktivně přizpůsobit současnému i očekávanému vývoji tohoto prostředí. Každá společnost je tvořena kapitálem. Jedna z nejcennějších forem kapitálu jsou lidé. Lidské zdroje představují jakýsi motor v podniku, který dává do pohybu ostatní zdroje v podniku. Pracovní síla je téměř nejcennější a mnohdy i nejdražší zdroj, který rozhoduje o konkurenceschopnosti a prosperitě každé společnosti.

Textilní průmysl je odvětvím náročným na potřebu pracovních sil, neboť v něm převažuje vysoký podíl ruční práce na výrobku. Vstup České Republiky do Evropské unie umožnil českým textilním firmám přístup na prestižní veletrhy v EU. Česká Republika představuje pro evropské výrobce velmi zajímavého obchodního partnera. Je to dáno nejen výhodným teritoriálním umístěním, ale zejména spolehlivostí v kvalitě dodávané produkce, která je dokladem adaptační schopnosti pracovních sil. Negativně se projevuje nekalá konkurence především ze strany výrobců levného asijského zboží. Současné legislativní i nelegislativní kroky mají pomoci zlepšení podnikatelského prostředí na českém trhu.

Cílem práce je provést analýzu nezaměstnanosti a fluktuace v textilním průmyslu na českém trhu. Nezaměstnanost v tomto průmyslovém odvětví stále roste a zaměstnanci často během krátké doby opouští podnik s cílem nalezení lepšího pracovního místa a zejména lepšího platového ohodnocení. Analýza textilního průmyslu je zaměřena na příčiny nezaměstnanosti, stálého přílivu a odlivu zaměstnanců, což je spojeno s důvody nespokojenosti v pracovním procesu, ohodnocení zaměstnanců a porovnání počtu zaměstnanců v letech 2003 – 2005.

Toto téma je stále velmi aktuální a problematické na trhu práce. Podnik je tvořen lidmi a lidé tvoří zdroje podniku, proto je velmi důležité snažit se nezaměstnanost omezit na minimální úroveň a podpořit ji různými výhodami a aktivitami.

2 Teoretická část

2.1 Nezaměstnanost

Nezaměstnanost patří k nejsledovanějším ekonomickým ukazatelům. Česká republika je dlouhodobě zuřována vysokou mírou nezaměstnaností. Termín „nezaměstnaný“ je v dnešní době často používané slovo. Míra nezaměstnanosti v ČR se pohybuje okolo 10 % obyvatel. Ztráta práce má dopad zejména na rodinu postiženého a není jím míněn jen nedostatek financí. Nezaměstnanost člena rodiny může způsobit krizi rodinného systému narušením zvyklostí, změnou v sociálních vztazích, změnou postavení jedince v rodině, ztrátou autority či změnou v rozdělení domácích prací.

2.1.1 Definice slova nezaměstnanost

Nezaměstnanost je stav, kdy se část pracovních sil nachází mimo výrobní proces a služby. Je výrazem nerovnováhy na trhu práce. Za nezaměstnaného je považována osoba schopná a ochotná pracovat, která však nemůže najít placené zaměstnání. Obecně se za nezaměstnaného považuje osoba, která:

- je bez placeného zaměstnání
- registrovaná na úřadu práce
- hledající si práci

Ukazatel, který hovoří o stavu a vývoji nezaměstnanosti se nazývá míra nezaměstnanosti. Míra nezaměstnanosti se vypočítá vzorcem:

$$n = \frac{\text{počet nezaměstnaných jevících zájem o práci}}{\text{počet práceschopných}} * 100(\%) \quad [1]$$

Dle vzorce je to podíl nezaměstnaných, kteří aktivně o nalezení zaměstnání usilují a jsou schopni to skutečně dokázat, na ekonomicky aktivním obyvatelstvu, vyjádřený v procentech. To, že se nezaměstnaný opravdu uchází o zaměstnání a snaží se ho získat můžeme doložit například tím, že je ve styku s úřadem práce, případně odpověďmi na inzeráty, které k přijetí nevedly.

Ekonomické dopady nezaměstnanosti:

- ztráta statků a služeb, které by mohly být nezaměstnanými vyrobeny
- náklady na nezaměstnanost, jež jsou tvořeny například sociálními dávkami
- podporou v nezaměstnanosti a výdaji na rekvalifikaci, což zatěžuje státní rozpočet

Negativní sociální důsledky nezaměstnanosti:

- pokles životní úrovně nezaměstnaného a jeho rodiny
- stres, zdravotní problémy, alkoholismus a rostoucí míra kriminality
- nejzávažnějším důsledkem dlouhodobé nezaměstnanosti je ztráta kvalifikace
- velikost důsledků nezaměstnanosti je závislá na čase, čím je delší, tím jsou důsledky závažnější

Přesto je pro zdravý vývoj ekonomiky určitá hladina nezaměstnanosti nepostradatelná. Za optimální hodnotu jsou považovány 2 – 3 %, jež zaručují stálou míru inflace a konkurenční prostředí v oblasti trhu práce.

2.1.2 Příčiny a rozdělení nezaměstnanosti

Mezi příčiny nezaměstnanosti patří:

- nedokonalý trh práce, nedokonalé informace o pracovních místech
- pojištění a podpory v nezaměstnanosti (zvyšují dobrovolnou nezaměstnanost)
- zákon o minimální mzdě
- odbory a kolektivní vyjednávání (forma kartelu, která díky své síle může donutit zaměstnavatele ke zvýšení mezd, i když si to vzhledem ke své produktivitě nezaslouží
- mzdová rigidita

Nezaměstnanost můžeme rozdělit z hlediska dobrovolnosti na:

Nezaměstnanost dobrovolná:

- lidé o práci vědomě neusilují (například jsou dostatečně ekonomicky zabezpečeni, preferují volný čas nebo ztratili naději, že zaměstnání najdou – odražený pracovník)
- nezapočítává se do ekonomických statistik a míry nezaměstnanosti

Nezaměstnanost nedobrovolná:

- nezaměstnaný aktivně usiluje o nalezení zaměstnání

Z hlediska charakteru můžeme nezaměstnanost rozdělit na:

Frikční:

- krátkodobá, dobrovolná nezaměstnanost
- vzniká stěhováním lidí z místa na místo, hledáním jiného zaměstnání, hledáním místa po ukončení školy

- spočívá v nedokonalé mobilitě (lidé nemají nebo nechtějí dojíždět za prací, stěhovat se), u nás mobilitu omezuje nedostatek volných bytů, špatné informovanosti o pracovních příležitostech
- je neodstranitelná z tržní ekonomiky
- lze ji ovlivnit zlepšením informovanosti a opatřeními k usnadnění mobility

Strukturální:

- nedobrovolná nezaměstnanost
- je vyvolána technickým pokrokem a rychlejším rozvojem ekonomiky, než je rozvoj vzdělávacího systému
- vzniká v důsledku nesouladu nabídky a poptávky po práci
- týká se celých odvětví nebo oblastí
- je dlouhodobá, v některých oblastech vysoká
- týká se jí problém rekvalifikace

Cyklická:

- spojena s hospodářským cyklem, tzn. že v období recese (poklesu) roste a v období konjunktury (růstu) se snižuje
- nedobrovolná nezaměstnanost

Sezónní:

- je nedobrovolná
- brigády, sezónní práce

Dělení nezaměstnanosti z časového hlediska:

- krátkodobá – do 3 měsíců
- střednědobá – do 12 měsíců
- dlouhodobá – nad 12 měsíců [1]

2.2 Fluktuace

2.2.1 Definice slova fluktuace

Dle slovníku cizích slov lze definovat slovo fluktuace jako:

- *stálá změna pohyb, kolísání,*
- *náhodné kolísání hodnoty nějaké veličiny kolem rovnovážné polohy*
- *častá změna zaměstnání [2]*

S fluktuací se potýká téměř každý manager, který se snaží vychovat svůj personál, a kterému záleží na tom, jak jeho podnik prosperuje či jakou má pověst. Fluktuace zaměstnanců jeden z trvalých problémů, který nedává spát mnoha manažerům. Zvláště, týká-li se odchodu kvalitních, dlouholetých zaměstnanců, lidí výkonných a loajálních. S fluktuací je to tak trochu jako s tolik diskutovaným a „mediálně populárním“ cholesterolem – dokáže život hodně znepríjemnit, vynutí si přijetí nepopulárních opatření a změnu návyků. Stejně tak má svoji funkci a správnou, optimální úroveň i fluktuace zaměstnanců společnosti. Obecně se hodnota doporučené úrovně fluktuace, která se nejčastěji zmiňuje v rozsahu 5-7%, přičemž průměrná míra fluktuace v ČR je na úrovni cca 15%. Znamená to, že ve sledovaném období (obvykle 1 rok) opustí firmu 5-7 (resp. 15) osob na každých 100 zaměstnanců firmy. Proč je to právě tato hodnota? Proč vlastně není optimální 0%? Protože fluktuace má také svá **negativa a pozitiva**:

Negativa rostoucí fluktuace:

- ztráta zaškolených zaměstnanců
- možný únik citlivých informací a obchodního tajemství, ztráta zákazníků (zaměstnanec je přetáhne s sebou jinam)
- minimálně přechodné zhoršení péče o zákazníky, možnost ztráty kreditu a důvěryhodnosti také u dodavatelů
- zvýšené náklady na udržení funkčních procesů a zamezení propadům prodeje a dalším škodám
- zvýšené náklady na výběr a adaptaci nových zaměstnanců (vč. nutnosti vyššího stavu servisního personálu – např. na personálním oddělení)
- pocity nejistoty u stávajících zaměstnanců a jejich přetížení (zvýšení nespokojenosti, častější výskyt konfliktů, nárůst nemocnosti, řetězení odchodů zaměstnanců)
- snížení důvěryhodnosti coby potenciálního zaměstnavatele pro kvalitní uchazeče o zaměstnání

Pozitiva řízené fluktuace:

- je objektivním ukazatelem úrovně především personální a manažerské práce v celé firmě a jejich jednotlivých částech
- udržuje fungování vnitřního „trhu práce“ – vytváření příležitostí k postupu, je mementem pro podprůměrné pracovníky
- podněcuje příliv nových lidí a nápadů do firmy, ředění stereotypů a provozní slepoty

- optimalizuje a zlevňuje proces personálního plánování, řízení rozvoje a nástupnictví
- stabilizuje produktivní personál

Statistika říká, že zhruba stejné procento zaměstnanců rozvazuje pracovní poměr buď z důvodů lepší finanční nabídky nebo lepších pracovních podmínek nebo z důvodu nespokojenosti s úrovní práce. Celkem tyto důvody tvoří více než 50 % z celkové statistiky, téměř 40% tvoří tzv. „rodinné důvody“, za kterými se skrývá hlavně neochota respondentů sdělit pravý důvod. Samozřejmě, že určité faktory ovlivnit nelze (např. osobní důvody, extrémní finanční požadavky...). Nicméně je nutné se zaměřit právě na ty faktory, které změnit lze. Z této statistiky můžete lehce odvodit, že zhruba polovinu odchodů ze zaměstnání ovlivnit lze.

Fluktuace jde totiž ruku v ruce s jiným pojmem motivace a záleží jen a jen na podniku, jestli správně nastaví určité motivační zásady, které pomohou udržet si ten nejlepší a nejkvalitnější personál. Musíme si uvědomit si, že podnik je veden zejména lidmi. Motivace personálu neznamena jen motivaci finanční, i když ta samozřejmě funguje nejspolehlivěji.

Existují různé formy motivace personálu - někdy stačí ústní pochvala, poukázky atd. Základním předpokladem uvědomění si problému zvaného vysoká fluktuace (a nejen jeho) je schopnost sebereflexe manažerů chtít začít odhalovat příčiny vzniku mnohých problémů společnosti. Často dojdete ke zjištění, že v pozadí za zjevnými (převážně ekonomickými) problémy stojí např. důvody jako:

- nefunkční systém interní komunikace
- snížení motivace a spokojenosti zaměstnanců, pokles jejich výkonnosti
- zanedbávání otázky vzdělávání a rozvoje zaměstnanců (vytváření příležitostí)
- nekvalitní výběr nových zaměstnanců, popř. jejich výběr zásadně z vnějších zdrojů
- nekompaktnost pracovních týmů
- nekompetentnost vedoucích pracovníků (především stran manažerských dovedností)
- růst nákladů na nábor, výběr, adaptaci a následnou stabilizaci zaměstnanců [3]

2.2.2 Způsoby výpočtu fluktuace a stability zaměstnanců

Způsob výpočtu míry fluktuace (zjednodušeně řečeno určuje míru fluktuace jako poměr počtu odchodů zaměstnanců ku průměrnému stavu zaměstnanců za uvedené období, nejčastěji 1 rok) a stability zaměstnanců (zjednodušeně řečeno určuje míru stability

jako poměr celkového počtu zaměstnanců u firmy alespoň 1 rok ku počtu zaměstnanců před rokem) se vypočítá dle vzorce:

$$Míra\ fluktuace = \frac{\frac{\text{Celkový počet rozvázaných pracovních poměrů v daném období (roce)}}{\text{Průměrný počet zaměstnanců v daném období (roce)}} * 100 (\%)}{[4]}$$

$$Míra\ stability\ zaměstnanců = \frac{\frac{\text{Celkový počet zaměstnanců zaměstnaných u firmy alespoň 1 rok}}{\text{Celkový počet zaměstnanců zaměstnaných u firmy před rokem}} * 100 (\%)}{[4]}$$

Fluktuaci lze sledovat za různě zvolená období, dle pracovní funkce, dle středisek společnosti, atd. Je vhodné sledovat mj. strukturu odcházejících zaměstnanců (mj. stran délky pracovního poměru – pomáhá při identifikaci důvodů fluktuace). Do výpočtu se nezahrnují odchody zaměstnanců např. ze zdravotních důvodů, na mateřskou dovolenou, do starobního nebo invalidního důchodu, k výkonu veřejných funkcí a podobně vynucené odchody.

V případě, že po provedení tohoto jednoduchého výpočtu je zjištěna vysoká míra fluktuace (průměr v ČR je kolem 15% - dle oboru, regionu a dalších vlivů, přičemž zdravá úroveň je udávána ve výši cca 5-7%) a musí se začít s fluktuací bojovat. V první fázi je proto nejdůležitější zjistit míru fluktuace, přijat ji jako fakt, posoudit její aktuální a pravděpodobné dopady na fungování společnosti a přijmout rozhodnutí, že chceme začít tento komplikovaný problém systémově řešit. Již v této fázi je vhodné začlenit do celého procesu zkušeného poradce, který pomůže s identifikací klíčových ukazatelů právě pro společnost a s jejich ověřováním. Všechny informace týkající se fluktuace je nutné si co nejdříve a co nejpřesněji zjistit, aby jsme mohli skutečně zvážit všechny možné aspekty a dopady fluktuace, příp. určit její optimální výši, zaměřím se kromě standardních ekonomických a provozních výkazů na zjištění dalších zpřesňujících informací, kam patří **vnitřní** a **vnější** faktory společnosti.

Vnitřní faktory:

- historický vývoj fluktuace ve společnosti (je vhodné mít údaje min. 3-4 roky nazpět, pro určení příp. trendů a vyloučení náhodných vlivů)
- struktura fluktuace (z jakých důvodů zaměstnanci odcházejí, z jakých pozic, od kterých vedoucích, po jaké době trvání pracovního poměru, kam odcházejí, ...)
- vazba vývoje fluktuace na jednotlivé fáze rozvoje firmy - jaké jsou cíle společnosti pro nejbližší a vzdálenější období, v jaké fázi vývoje se společnost nachází, jaká je firemní kultura, jaká je zvolená firemní (příp. i personální) strategie – jednotlivým fázím vývoje firmy, její kultury a strategie lze přiřadit různou míru fluktuace, kterou je možno považovat za „normální“ – jiná bude v období založení společnosti, kdy se jedná o tzv. *rodinný podnik* s několika málo nadšenými zaměstnanci a neformálním vedením, jiná bude v okamžiku rozrůstání a tvrdé centralizace řízení, jiná v období zeštíhlování a zefektivňování procesů. Firemní kultura, která je kromě otisku zakladatelů dána mj. stabilitou a rizikovostí konkurenčního prostředí a velikostí firmy, také ovlivňuje výši „normální míry fluktuace“
- vyčíslení přímých i nepřímých ztrát způsobených odchody zaměstnanců (pokles obrátu, zisku, ztráta zákazníků, dodavatelů, nutnost využít nové externí partnery, zvýšení nákladů na reklamu a informovanost zákazníků, ...) vše stanovit alespoň expertním odhadem
- vyčíslení nákladů na nábor, výběr, adaptaci a rozvoj nových zaměstnanců
- vyčíslení nákladů na odstupné a různé náhrady odcházejícím zaměstnancům
- vyčíslení nákladů na rostoucí požadavky stran péče o zaměstnance (sociální programy, specifické odměny, bonusy,...) a vyhodnocení jejich efektivity
- jaké jsou (a v minulosti byly) výsledky prováděných průzkumů spokojenosti zaměstnanců (příp. dalších průzkumů a šetření) – které jsou nejvýraznější, společné nebo opakované jmenovatele
- jaké jsou zdroje na sanaci problémů vzniklých z vysoké, resp. rostoucí fluktuace (peníze, čas, lidé, informace,...)
- jak funguje případná spolupráce s odborovou organizací (resp. Radou zaměstnanců), posouzení možnosti spolupráce na řešení problému fluktuace (možný partner pro přípravu a také prosazení optimalizačních změn)

Vnější faktory:

- v jakém stavu a fázi vývoje je obor podnikání nebo-li trh (jaký je výhledově potenciál odbytu produktů, služeb atd., zda-li se očekává stagnace, progrese, degrese)
- jaká je hrozba vstupu konkurence, kdo je konkurence, jak se na trhu a také vůči svým zaměstnancům profiluje, jaké má standardy (posouzení možnosti odlivu zaměstnanců ke konkurenci)
- kolik stejných, resp. příbuzných atraktivních pracovních příležitostí se pro zaměstnance nabízí v blízkém regionu
- jaká je úroveň výše mezd a struktury zaměstnaneckých výhod v regionu a v oboru působení, jaký je předpoklad vývoje v oblasti hlavních externích faktorů (především vývoj nezaměstnanosti, ekonomické a úvěrové politiky, politické a legislativní situace, technologického rozvoje tj. faktory stability prostředí a podpory rozvoje)

Teprve po zjištění a zvážení těchto klíčových parametrů, po srovnání se situací ve oboru a regionu, je vhodné učinit rozhodnutí, jaká úroveň fluktuace je pro podnik žádoucí.[4]

2.2.3 Náklady fluktuace zaměstnanců

Správně zpracovaná a provedená strategie uchování kvalitních pracovníků může znamenat jednak významné úspory v získávání nových zaměstnanců, ale i přínos v podobě stabilních výkonů nebo dosažení vyšší produktivity současných zaměstnanců. Jak se praví: "Získat nové zákazníky je pětikrát až sedmkrát dražší než udržet stávající." A u zaměstnanců je to podobné. Špatný výběr rovná se ztráta peněz.

Zaměstnavatel platí náklady spojené s vyhledáním nového zaměstnance, jeho zapracováním a současně náklady na odcházejícího zaměstnance, který nemusí být již nějakou dobu dostatečně produktivní. Někdy ještě je placeno zaměstnanci odstupné nebo se nepodaří vybrat vhodného nového zaměstnance napoprvé nebo je ohroženo plnění kontraktu se zákazníkem. Pak tyto náklady nejdou "*jenom*" do desetitisíců, ale mohou být i značně vyšší. Chceme-li udržet kvalitní zaměstnance, je nejprve vhodné začít s průzkumem a získat odpovědi na otázky:

- s čím jsou spokojeni zaměstnanci a co by se mělo změnit
- jak jsou na trhu placeni lidé na obdobných pozicích
- kdo jsou mí klíčoví zaměstnanci

- jaká je fluktuace ve společnosti a její porovnání s národním průměrem a je-li to možné i s konkurencí
- proč zaměstnanci odcházejí

Odpovědi lze získat tak, že se prostě zaměstnanců zeptáme (přímo či formou anonymních dotazníků), prostudujeme si platové mapy zpracované výzkumnými či poradenskými společnostmi. Podle zkušeností s průzkumy v českých firmách je častým zdrojem nespokojenosti zaměstnanců:

- nekompetentní vedení lidí
- neadekvátní způsob odměňování zaměstnanců
- nedostatečná nebo žádná interní komunikace
- absence motivačních a rozvojových plánů a další

Po vyhodnocení informací z průzkumu je potřeba stanovit cíle a strategie vedoucí k zajištění vyšší spokojenosti, a tedy i motivace zaměstnanců a především se zaměřit na skupinu klíčových zaměstnanců, kteří podle známého Parretova pravidla tvoří 80 procent výkonů společnosti. Budou-li zaměstnanci spokojeni, bude to mít ještě další efekt. Lidé se často o práci baví i v soukromí, a jestliže o svém zaměstnavateli mluví dobře, dělají mu obrovskou reklamu.

Ocenění nákladů je velice užitečné při přesvědčování manažerů a finančních ředitelů o potřebě investice ke zvýšení počtu zaměstnanců, kteří v organizaci zůstávají. Ocenění flukтуаčních nákladů je užitečné zvláště pokud se snažíme přesvědčit manažery a finanční ředitele o potřebě investic ke zvýšení retence zaměstnanců. Při oceňování těchto nákladů není nutné započítávat jednotlivé náklady na každého zaměstnance, který opouští organizaci. Můžeme je ocenit průměrnou cenou, kterou na konci období vynásobíme počtem a získáme celkové flukтуаční náklady za celý rok.

Hlavní kategorie nákladů jsou:

- administrace spojená s odchodem zaměstnance
- náklady na následný výběr pracovníků
- náklady na následný výběr zaměstnanců
- náklady na pokrytí v období, kdy dané místo není obsazeno
- administrace spojená s náborem a výběrem zaměstnanců
- rychlé zaškolení nových zaměstnanců

Velká část těchto nákladů se skládá z nákladů na pracovní dobu managementu a administrativních pracovníků, ale přímé náklady mohou být značné, pokud je využito při následném náboru služeb reklamních agentur. Komplexnější přístup ke fluktučním nákladům dává přesnější a stále vyšší odhad celkových nákladů. Obecně uváděná metoda zahrnuje odhady a relativní produktivitu nových zaměstnanců v prvních týdnech či měsících.

Podle posledních průzkumů je v České republice se svou prací 51 % zaměstnanců spokojeno jen napůl a z této skupiny se rekrutují ti, kteří mohou odejít. A proč by se nešli ucházet o místo tam, kde slyšeli, že se s lidmi zachází dobře. Společnosti, o kterých se mezi lidmi mluví dobře, pak mají získávání zaměstnanců snazší a levnější, protože se u nich lidé o práci ucházejí sami.[5]

2.3 Textilní průmysl

Textilní průmysl je proexportně orientované odvětví s krátkým inovačním cyklem obměny výrobků. Podle druhu zpracovávané suroviny se textilní průmysl dělí na průmysl bavlnářský, lnářský, vlnářský a pletářský. Výroba většiny podniků textilního průmyslu má více technologických stupňů (zahrnuje obory předení, tkaní, konečnou úpravu a konfekční zpracování textilu). Toto odvětví je náročné na i potřebu pracovních sil a převažuje zde vysoký podíl ruční práce na výrobku. K základním požadavkům kladeným na odvětví patří rychlá odezva výroby na sezónní vlivy.

2.3.1 Nezaměstnanost v textilním průmyslu

Na vývoj textilního průmyslu pozitivně působí probíhající restrukturalizace v odvětví, vstup zahraničního kapitálu a zastavování neefektivních výrobních kapacit. Z vývoje vyplývá, že v textilním průmyslu dochází koncem devadesátých let k růstu tržeb za prodej vlastních výrobků a služeb. Na druhé straně dochází však k *stálému poklesu počtu zaměstnanců*.

Očekává se další zvýšení importu zejména ze zemí jako je Čína a Indie, kterým nemohou evropští výrobci cenově konkurovat, ale i snížení objemu exportu českých výrobců. Tato skutečnost bude mít samozřejmě negativní dopad na evropský a tím pádem i český textilní sektor v podobě snížení obrátu a zaměstnanosti. Některé firmy začaly propouštět již v minulý rok a dá se očekávat, že ztratit práci by mohlo dalších až 40 000 pracovníků, což je asi třetina všech zaměstnanců v textilním průmyslu v České republice. Krach některých firem je nevyhnutelný, a proto bude třeba v nejvíce

postížených regionech ve zvýšené míře využívat strukturální a regionální fondy. Jádrem problému však není liberalizace, ale nerovné podmínky jednotlivých hráčů na celosvětovém trhu textilních produktů. Bude se třeba zaměřit na jiné způsoby jak zvýšit konkurenceschopnost tohoto odvětví. Ochrana evropského trhu padla a firmy se musejí zaměřit na hledání svých konkurenčních výhod, přičemž je samozřejmě možné využít podpory jak na národní, tak i mezinárodní úrovni. Hlavními zbraněmi v tomto boji o přežití by měly být: kooperace, flexibilita, kreativita, inovace, technologie, vysoká přidaná hodnota, design a móda.

Dobrým příkladem flexibilního přístupu k tomuto problému je firma Jitex a.s. z Písku, která přesouvá část své výroby na Ukrajinu, do Běloruska a Číny. Dělá tak ze svých úhlavních konkurentů své dodavatele. Výroba značkové módní kolekce dle vlastních návrhů je však ponechána v České republice, protože u těchto výrobků není cena nejdůležitějším kritériem. Podnik se sice nevyhnul propouštění a rušení některých provozů, ale svojí strategií si zajistil slušné šance na přežití na globálním trhu s textilními produkty.

Ministerstvo průmyslu a obchodu neposkytuje žádnou konkrétní podporu zaměřenou výlučně na textilní sektor, ale v jeho kompetenci je podpora zejména malých a středních podniků prostřednictvím programů podpory:

- průmyslového výzkumu a vývoje
- rozvoje lidských zdrojů
- účasti na zahraničních výstavách a veletrzích
- úspor energie a využití obnovitelných zdrojů energie a dalších [3]

3 Praktická část

3.1 Výzkum nezaměstnanosti a fluktuace

Výzkumem bohužel nelze získat takové informace a v takovém množství, jaké by si každá společnost o trhu přála znát a mít k dispozici. Často se jedná o velmi citlivé a pro každou firmu příliš „osobní“ a hodnotné informace. Důležitým a podstatným faktem zůstává, že ve velmi zhuštěném konkurenčním prostředí textilního průmyslu České republiky a chvílemi i v nelítostném konkurenčním boji bude jen velmi málo firem ochotných takovéto informace o sobě prozradit a poskytnout. Ovšem každá společnost by se měla snažit takovéto informace získávat a využívat ve svém rozhodování.

Posouzení postavení textilních společností na českém trhu je provedeno pomocí marketingového výzkumu, při kterém jsou použity sekundární informace získané z dotazníků. Rozbor sekundárních informací je obsahem následujících kapitol.

3.2 Určení cílů výzkumu

Cíle primárního výzkumu byly stanoveny na základě požadavků určujících vypovídající posouzení nezaměstnanosti a fluktuaci textilních firem na českém trhu.

Mezi cíle výzkumu konkurence patří:

- identifikace hlavního a vedlejšího oboru výroby
- zjištění počtu příchodů a odchodů zaměstnanců během jednoho měsíce
- zjištění důvodů odchodu zaměstnanců
- zjištění počtu zaměstnanců jiné národnosti
- způsoby ohodnocení zaměstnanců
- určení počtu zaměstnanců v letech 2003 – 2005
- určení ekonomického ukazatele obratu
- objasnění kontaktních údajů

3.3 Metoda sběru dat

Jako metoda sběru dat bylo stanoveno dotazování, které se jeví jako jediné vhodné pro řešení dané problematiky. Vzhledem k rozmístění firem po celé České republice a faktu, že každou z nich bylo možno kontaktovat elektronickou poštou, byla využita právě tato forma elektronického dotazování. Tato technika byla použita především z důvodu nízké nákladovosti a relativně snadného zpracování dat. Rozhodnutí o použité technice bylo učiněno po konzultaci s vedoucím bakalářské práce. S ohledem na stanovené cíle primárního výzkumu byl sestaven dotazník. Dotazník tvoří přílohu č.1

Hlavní součásti rozesílaného dotazníku tvoří:

- průvodní dopis obsahující úvodní oslovení respondentů, vysvětlení důvodu provádění výzkumu, žádost o vyplnění dotazníku a nabídku seznámení s výsledky výzkumu
- pokyny k vyplnění dotazníku
- vlastní dotazník tvořený 13 otázkami
- závěrečné poděkování a kontaktní údaje na výzkumníka

V dotazníku byly použity různé typy otázek, od otázek zcela uzavřených k otázkám plně otevřeným, které sloužily respondentům k volnému vyjádření vlastního názoru a pomocí nichž byly posléze získány mnohé cenné informace. Bylo též využito možnosti otázek vícenásobného výběru, které předpokládají omezený počet variant (větší než dvě) a mezi kterými respondent vybírá tu, která nejvíce odpovídá dané skutečnosti. Z hlediska obsahu je vlastní dotazník tvořen těmito tematickými okruhy otázek skládajícími jeho jednotlivé části:

- první okruh otázek se zabývá obory činnosti a typickými výrobky společnosti
- druhý okruh obsahuje otázky zabývající se počtem zaměstnanců, národností zaměstnanců, způsobem ohodnocení, platovými podmínkami aj.
- třetí tematický okruh pojímá otázky týkající se ekonomických ukazatelů
- čtvrtý okruh slouží k ucelení údajů při komunikaci

Výzkum byl realizován v únoru roku 2006. Celkem bylo formou dotazníku osloveno 60 firem působících v oblasti textilního a oděvního průmyslu. Osloveni byly největší textilní (příloha 2) a oděvní (příloha 3) podniky na území České republiky. Seznam největších textilních a oděvních firem byl získán z webových stránek časopisu

Textilžurnál [6]. Kontaktní e-mailové adresy oslovených společností byly též získány z internetových zdrojů z domovských stránek respondentů.

3.4 Analýza navrácených dotazníků

Následující informace, které jsou předmětem vyhodnocování, jsou získány z 20 dotazníků, které byly navraceny respondenty. Návratnost dotazníků použitelných pro zpracování činí 33%, což odpovídá průměrné, spíše vyšší návratnosti u obdobných projektů. Profesionálně provedené výzkumy trhu dosahují úspěšnosti okolo 30-ti %. Pro zpracování odpovědí z dotazníků byla použita výpočetní technika, konkrétně tabulkový procesor Microsoft Excel. Výsledky jsou zaokrouhleny na celá procenta.

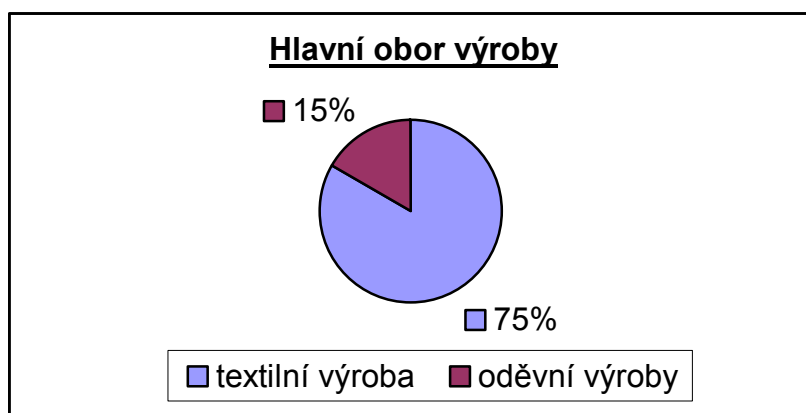
Posouzení textilních firem v oboru činnosti

Primárním výzkumem získané informace jsou v těchto kapitolách analyzovány a porovnány. Vyjádření výsledků jednotlivých otázek znázorňují grafy.

Hlavní obor výroby:

Otázka č.1 se zabývá hlavním oborem výroby, jedná se o otevřená otázka z důvodu možností vyjádření se, zda-li se jedná o textilní či oděvní výrobu.

Z daných odpovědí respondentů vyplývá, že 75 % tvoří textilní výroba a 25 % tvoří oděvní výroba. Z toho výsledku je zřejmé, že na dotazník odpovědělo 15 největších textilních a 5 oděvních firem na českém trhu. Toto velmi jednoduché rozdělení je dle seznamu největších textilních a oděvních firem z webových stránek časopisu Textilžurnál.



Graf 1 Hlavní obor výroby

Vedlejší obor výroby

Otázka č.2 má za cíl zjistit vedlejší obor výroby. Jedná se opět o zcela otevřenou otázku.

Z důvodu, že se jedná o otevřenou otázku je nesnadné odpovědi respondentů na tuto otázku prezentovat, a tak jsou jmenováni aspoň některé odpovědi, které přiblíží vedlejší obor činnosti. Vedlejší obor nebyl zaznamenán u 65 %(13) firem a 35 % (7) firem udaly vedlejší obor výroby, kam spadá např.:

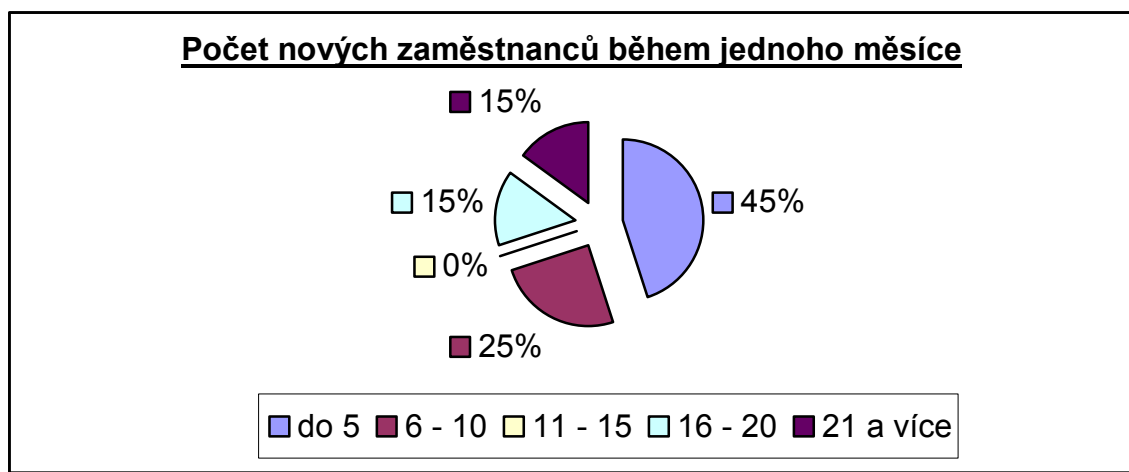
- barvení
- doprava vlastní produkce
- výroba nití, přízí

Příchody a odchody zaměstnanců, výpočet míry fluktuace

Počet nových zaměstnanců během jednoho měsíce

Otázka č.3 vyjadřuje počty nových zaměstnanců, kteří přijdou během jednoho měsíce do firmy. Jedná se o otevřenou otázku.

Počet nových zaměstnanců, kteří přijdou do firmy během jednoho měsíce je rozdělen do několika intervalů. Počet příchozích zaměstnanců během jednoho měsíce do 5-ti uvedlo 45 % (9) firem, 25 % (5) respondentů v intervalu 6-10, žádná firma v rozmezí 11-15, 15 % respondentů (3) v intervalu 16-20 a 15% (3) společností uvedlo tento počet nad 21 pracovníků. Firma s nejvyšším počtem nových zaměstnanců během jednoho měsíce za rok 2005 uvedla počet pracovníků 30 a to z důvodu razantního navýšení výroby.

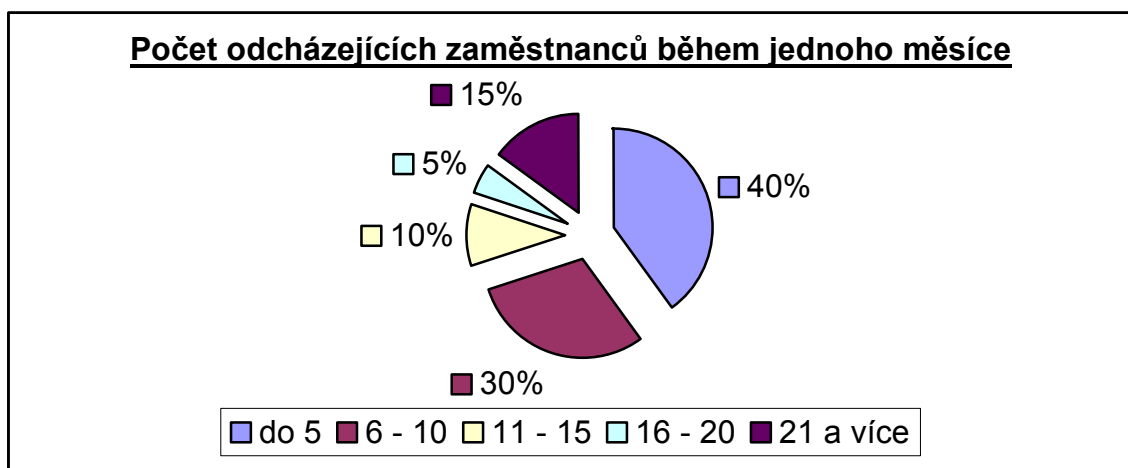


Graf 2 Počet nových zaměstnanců během jednoho měsíce

Počet zaměstnanců, kteří opustí podnik během jednoho měsíce

Otázka č.4 má za cíl počty zaměstnanců, kteří opustí firmu během jednoho měsíce. Jedná se opět o zcela otevřenou otázku.

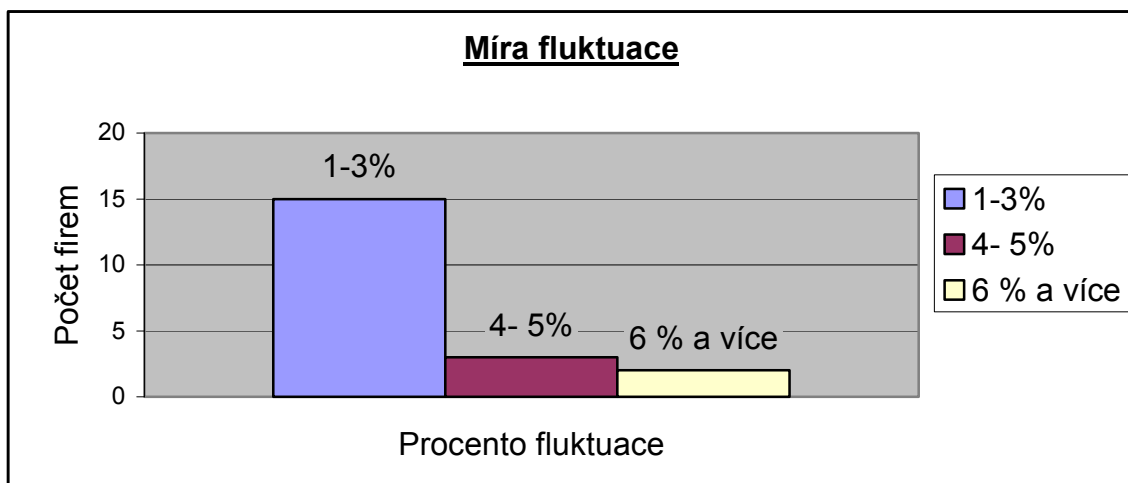
Počet stálých zaměstnanců, kteří opustí firmu během jednoho měsíce je rozdělen rovněž do několika intervalů stejných rozměrů jako v předchozí otázce. Počet odcházejících zaměstnanců během jednoho měsíce do 5-ti zaměstnanců uvedlo 40 % (8) firem, 30 % (6) respondentů v intervalu 6-10, 10% (2) respondentů v rozmezí 11-15, 5 % (1) respondentů v intervalu 16-20 a 15% (3) společností uvedlo tento počet nad 21 pracovníků. Firma s nejvyšším počtem zaměstnanců, kteří opustili firmu během jednoho měsíce rok 2005 uvedla počet pracovníků 50. Důvody odchodu jsou různé, ale dle otázky následující je dokazující, že tak velké procento odchodu ze zaměstnání tvoří zejména nespokojenost s platovým hodnocením za vykonanou práci či nespokojenost s úrovní práce.



Graf 3 Počet zaměstnanců, kteří opustí podnik během jednoho měsíce

Výpočet míry fluktuace zaměstnanců za rok 2005

Výpočet míry fluktuace dle vzorce uvedeného v kapitole 2.2.2 vyplývá následující rozsah četností, kde jsem porovnála počty odchodů zaměstnanců během jednoho měsíce k celkovému počtu zaměstnanců u jednotlivých firem za rok 2005. Z těchto výsledků je zřejmé, že u 15-ti firem se pohybuje míra fluktuace do 3 %, u 3 podniků je fluktuace 4 – 5 % a u 2 firem tvoří míru fluktuace více než 6 %.



Graf 4 Míra fluktuace

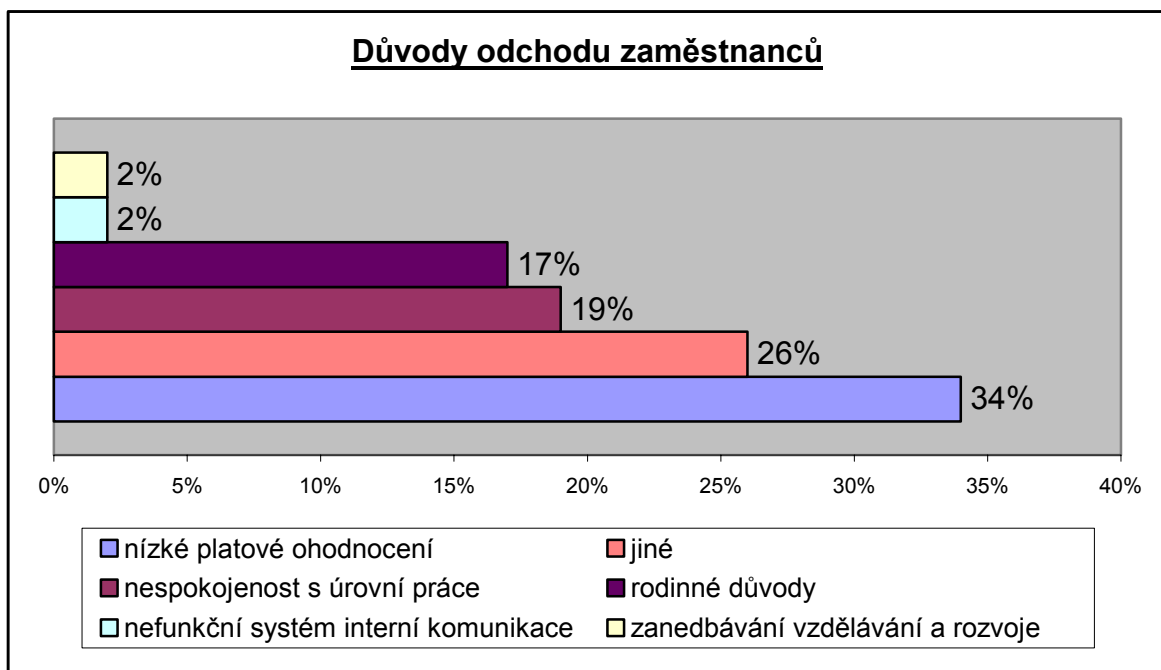
Důvody obchodu, oddělení v podniku

Důvody odchodu ze zaměstnání

Otázka č.5 udává nejčastější důvody, proč zaměstnanci svoji firmu opouštějí. Jedná se o uzavřenou otázku, kde respondenti mohli opovědět více variantami.

Důvody odchodu zaměstnanců jsou různé. Nejčastějším důvodem odchodu pracovníků ze společnosti je nízké platové ohodnocení, což uvedlo 34 % dotázaných. Druhý nejčastější důvod je nespokojenost s úrovní práce tvořící 19 %, 26 % jsou jiné problémy zaměstnanců, což dokazuje že zaměstnanci neradi udávají důvody odchodu ze zaměstnání, 17 % vyznačuje rodinné problémy, 2 % je zanedbávání otázky vzdělání a rozvoje zaměstnanců, žádné procento důvodu patří nekompaktnosti pracovních týmů a nekompetentnost vedoucích pracovníků a 2 % důvodů je nefunkční systém interní komunikace.

Dle výsledků je zcela zřejmé, že největší procento důvodu odchodu ze zaměstnání tvoří nízkého platového ohodnocení či nespokojenost s úrovní práce v dané firmě. Lidé raději hledají nové zaměstnání, kde bude jejich práce lépe a výše ohodnocena. Raději ukončí zaměstnání a hledají lepší nabídku práce. Nabídka firem na trhu práce je celkem vysoká, ale záleží o jakou práci se jedná.

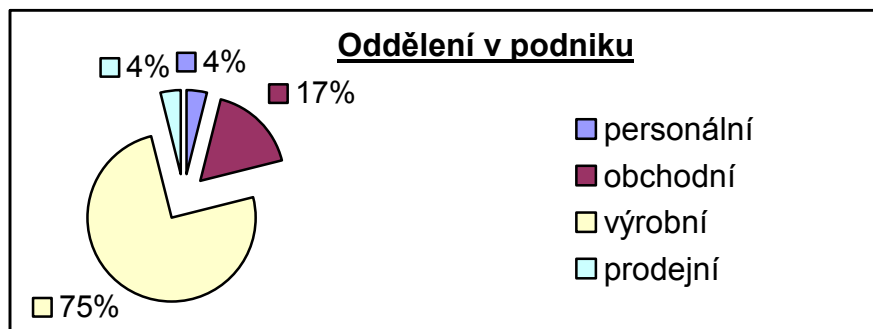


Graf 5 Důvody odchodu ze zaměstnání

Oddělení podniku

Otázka č.6 vysvětluje, z kterého oddělení nejčastěji zaměstnanci odcházejí. Jedná se opět o uzavřenou otázku, kde respondenti mohli zvolit více variant.

V podnik je většinou rozčleněn do několika oddělení. Z odpovědí na tuto otázku je zřejmé, že nejčastěji odcházejí pracovníci z výrobního oddělení, což tvoří 75 % odpovědí, druhým oddělením je nejčastěji obchodní oddělení, které má hodnotu 17 %, 4 % je personální oddělení a též 4 % tvoří prodejní oddělení. Z tohoto primárního výsledku je zřejmé, že zaměstnanci jsou hlavně nespokojeni ve výrobním oddělení, kde jsou nízké platové podmínky.



Graf 6 Oddělení v podniku

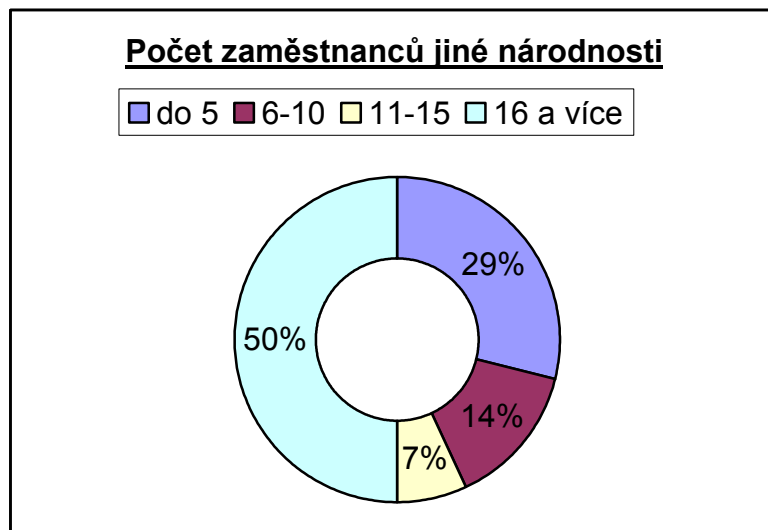
Národnost zaměstnanců

Zaměstnanci jiné národnosti

Cílem otázky č.7 je zjištění počtu zaměstnanců jiné národnosti u jednotlivých firem. Pokud respondent odpověděl ano, jde zde doplňují otázka počtu zaměstnanců cizí národnosti. Jedná se o otázku uzavřenou a otevřenou.

Dle výsledků primárního výzkumu vyplývá, že 70 % (14) firem zaměstnává a 30 % (6) nezaměstnává zaměstnance jiné národnosti než české. Z firem zaměstnávající pracovníky jiné národnosti je počet též rozdělen do několika intervalů. Počet zaměstnanců v intervalu do 5-ti uvedlo 29 % (4) firem, 14 % (2) respondentů v intervalu 6-10, 7% (1) respondentů v rozmezí 11-15, 50 % (7) respondentů 16 a více pracovníků.

Firma s nejvyšším počtem zaměstnanců cizí národnosti udala počet 40. Z těchto výsledků je viditelné, že většina firem zaměstnává i příslušníky jiné národnosti, kteří s velkou pravděpodobností pracují na nejnižších postech (výrobní oddělení) v podniku a jejich ohodnocení je většinou minimální.



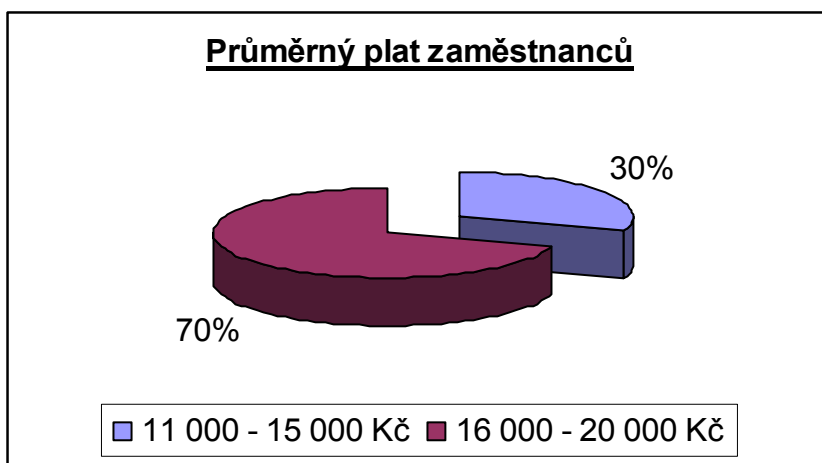
Graf 7 Počet zaměstnanců jiné národnosti

Ohodnocení zaměstnanců

Na základě získaných údajů z otázek č. 8 a 9 o ohodnocení zaměstnanců lze zhodnotit průměrný plat a nejčastější ohodnocení zaměstnanců. Jedná se jak o otázku otevřenou tak i uzavřenou výběrem z více variant.

Průměrný plat zaměstnance

Platové ohodnocení zaměstnanců je různé dle pracovního výkonu. Výše průměrného platu je rozdělena opět do několika intervalů. V intervalu do 10 000 Kč neodpověděl žádný dotázaný, 30 % (6) odpovědí tvoří průměrný plat v intervalu 11 000 – 15 000 Kč, 70 % (14) respondentů odpovědělo v intervalu 16 000 – 20 000 Kč, což jasně vyjadřuje průměrný plat zaměstnanců v textilních a oděvních firmách, který se pohybuje tedy v rozmezí 16 000 – 20 000 Kč.

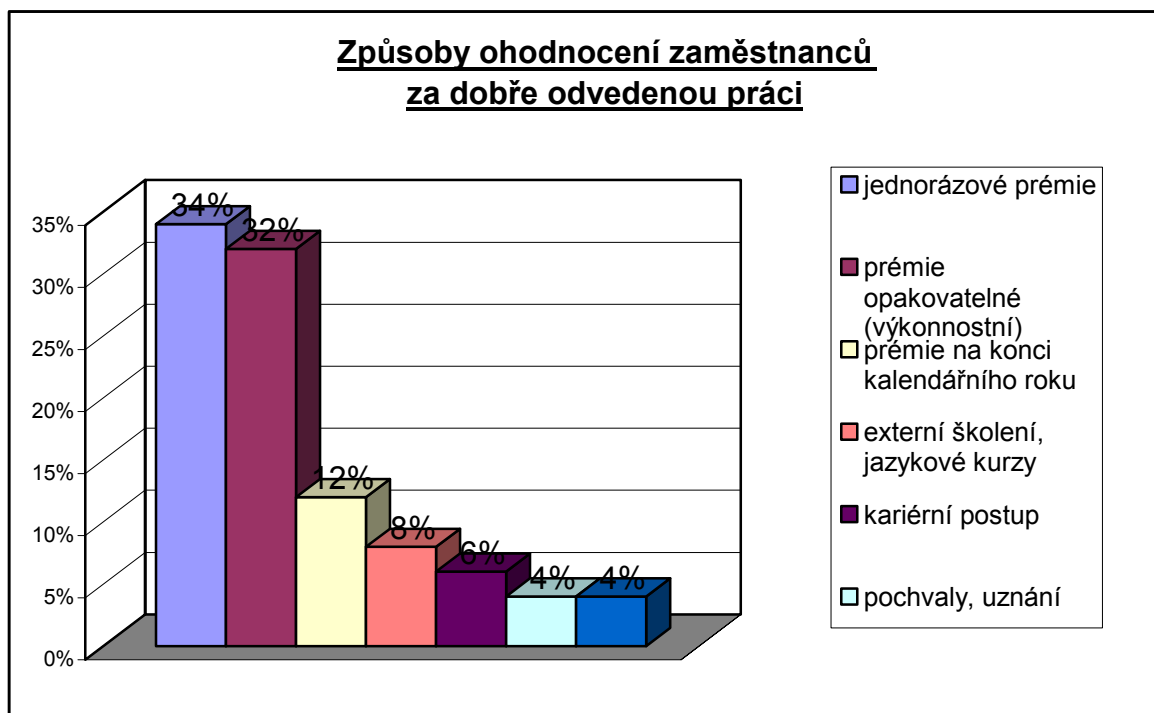


Graf 8 Průměrný plat zaměstnance

Způsoby ohodnocení zaměstnanců

Způsoby ohodnocení zaměstnanců za dobře odvedenou práci mají různou formu, od odměn, prémie až po externí školení či jazykové kurzy. Tyto primární informace jsou rozděleny do oblastí nejčastějšího ohodnocení pracovníků v podniku. 34% respondentů odměňuje své zaměstnance odměnami a jednorázovými prémie, 32 % dotázaných uvedlo prémie opakované (výkonnostní), 12 % firem odměňuje své pracovníky prémie na konci kalendářního roku (13. – 14. platy), 6 % respondentů možnost kariérního postupu, 8 % tvoří odměna pomocí školení či jazykové kurzy, 4 % podniků zaškrtnulo odměnu formou pochvaly a uznání, 4 % tvoří jiné odměny zaměstnanců za odvedenou práci.

Z grafu vyplývá, že třetina oslovených firem ohodnocuje své zaměstnance většinou na základě odměn a jednorázových prémie za dobře odvedenou práci a spokojenost s výsledky pracovní činnosti. Toho ohodnocení je v praxi zcela běžné. Každý zaměstnanec je spokojen, když je za odvedenou práci ohodnocen.



Graf 9 Způsoby ohodnocení zaměstnanců za dobře odvedenou práci

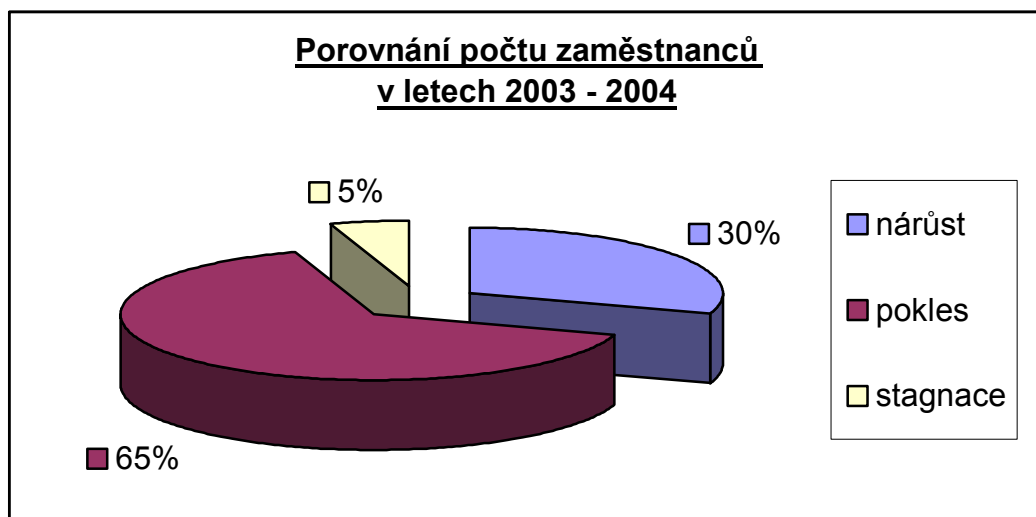
Počet zaměstnanců

Počet zaměstnanců v letech 2003 – 2005

Otázka č.10 se zabývá zjištěním počtu zaměstnanců jednotlivých firem v letech 2003 až 2005. Jedná se o otázku otevřenou, respondent ve své odpovědi měl uvést tento údaj co nejpřesnější v daném roce.

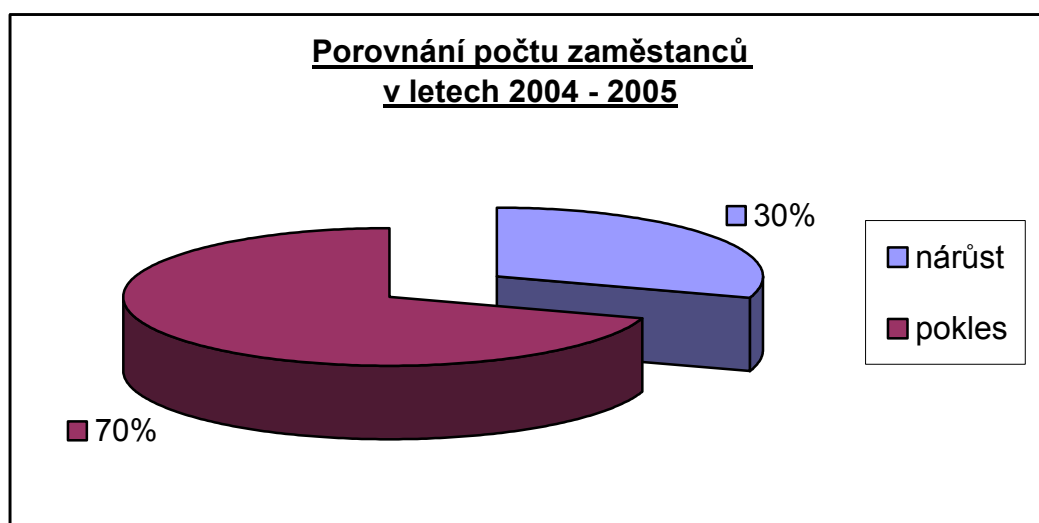
Počet zaměstnanců v roce 2003 neuvedla žádná firma do velikosti 150 pracovníků, 35% (7) respondentů v intervalu 151-350, 15% (3) firem v rozmezí 351-500 zaměstnanců, 35% respondentů (7) v intervalu 551-750 a 15% (3) společností uvedlo tento počet nad 750 pracovníků. Firma s nejmenším počtem zaměstnanců za rok 2003 uvedla počet pracovníků 154, společnost naopak s největším počtem uvedla 1 199 zaměstnanců. Ze získaných údajů lze definovat směr dynamiky počtu zaměstnanců u textilních a oděvních firem.

Nárůst počtu pracovníků mezi roky **2003** a **2004** vykázalo 30% (6) respondentů, 5% (1) firma stagnaci a 65% (13) respondentů evidovalo pokles tohoto ukazatele. Tyto výsledky jasně potvrzují pokles zaměstnanců a tím zvýšení nezaměstnanosti v textilních a oděvních firmách na českém trhu. .



Graf 10 Počet zaměstnanců v letech 2003 a 2004

Nárůst počtu pracovníků mezi roky **2004** a **2005** vykázalo 30% (6) respondentů, 70% a (14) respondentů evidovalo pokles tohoto ukazatele. Opět je zde zřejmé, že počty zaměstnanců ve firmách klesají rok od roku.



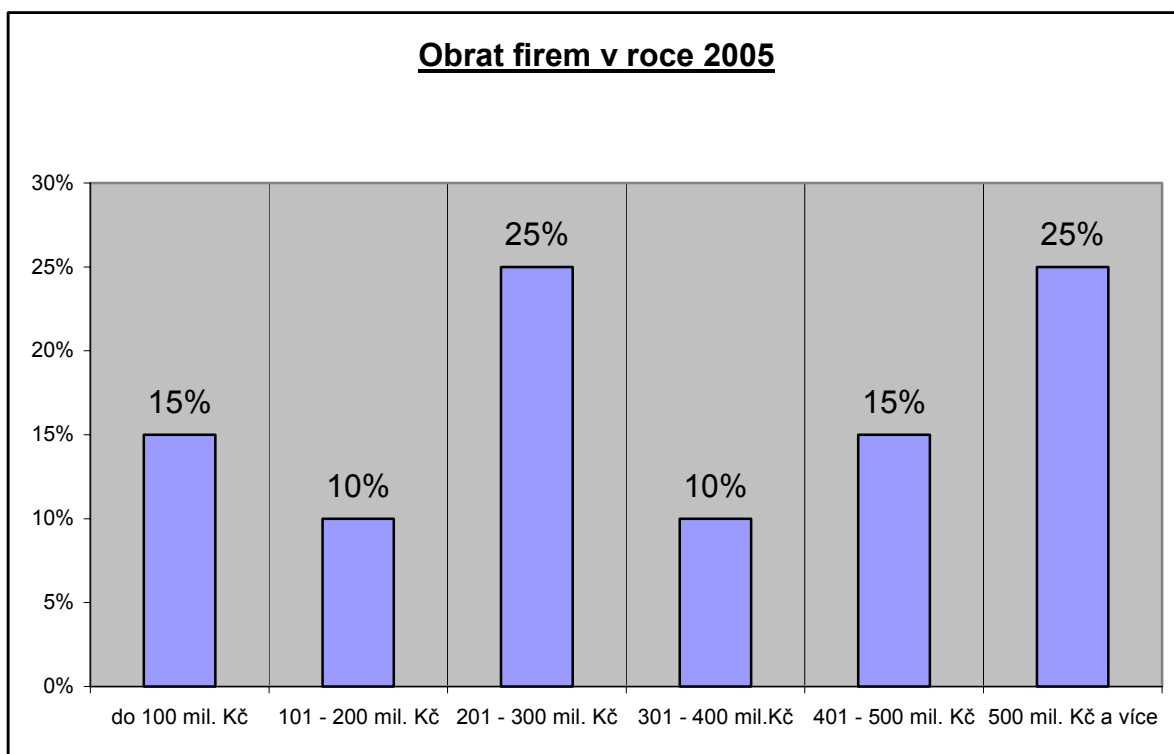
Graf 11 Počet zaměstnanců v letech 2004 a 2005

Velikost obratu

Velikost obratu textilních a oděvních firem v roce 2005

Otázka č 11 má za cíl zjistit velikost obratu respondentů. Jedná se o otázku otevřenou, s cílem zjištění dané hodnoty v miliónech korun českých v roce 2005.

Velikost obratu 15-ti % (3) firem spadá za rok 2005 do velikosti 100 mil. Kč, 10-ti % (2) respondentů do intervalu 101-200 mil. Kč, 25-ti % (5) firem do rozmezí 201-300 mil. Kč, 10-ti % (2) respondentů do intervalu 301-400 mil. Kč, 15-ti % (3) firem do rozmezí 401 – 500 mil. Kč a 25-ti% (5) společností uvedlo obrat za rok 2004 nad 501mil. Kč. Ze získaných údajů lze definovat, že textilní a oděvní firmy mají celkem vysoké obraty.



Graf 12 Obrat textilních a oděvních firem v roce 2005

Kontaktní údaje

Kontaktní údaje

Cílem otázek č. 12 a 13 je zjištění kontaktních údajů při komunikaci s textilními a oděvními firmami na trhu. Je zde zahrnuto celkem pět otevřených otázek.

První z nich slouží ke zjištění jména osoby, která dotazník vyplňovala. Následují otázky týkající se telefonní čísla, čísla faxu a e-mailové adresy. Na závěr jsou v dotazníku otázky týkající se přesných internetových stránek respondenta. Tyto informace mají význam z hlediska možnosti kontaktovat respondenta osobně, doplnit případné informace z jeho webových stránek.

4 Závěr

Trh práce trápí nezaměstnanost, a žádné zázračné řešení neexistuje. Stát se snaží nezaměstnanost omezit na minimální úroveň a podpořit ji různými výhodami a aktivitami.

Vzdělávací soustava, pracovní zákonodárství, pracovní smlouvy a jejich sjednávání i systém sociálního zabezpečení jsou pilíři systémů zaměstnanosti v každé zemi. Je třeba dát při vytváření pracovních míst přednost a klást důraz především na:

- celoživotní vzdělávání a odbornou výuku
- větší podnikatelskou pružnost
- větší přínos iniciativy
- snížení relativní ceny nekvalifikované pracovní síly

Stát neklade důraz jen na tyto čtyři body, ale též se snaží podporovat nezaměstnanosti různými aktivitami. Ministerstvo práce a sociálních věcí realizuje tři druhy pobídek zaměstnanosti ve spolupráci s Ministerstvem průmyslu a obchodu. Jedná se o tyto tři druhy aktivit:

1) Investiční pobídky

Investiční pobídky jsou obecně zaměřeny na podporu vysoce technicky vyspělé výroby a dovoz kapitálu. Právnícké nebo fyzické osobě lze poskytnout investiční pobídky, pokud prokáže, že může splnit všeobecné podmínky stanovené zákonem o investičních pobídkách a zvláštní podmínky stanovené zákonem o zaměstnanosti.

2) Rámcový program pro podporu rozvoje technologických center a strategických služeb

Cílem programu je podpora hospodářského rozvoje ČR formou podpory projektů do progresivních technologií a aktivit s vysokou přidanou hodnotou, vedoucích ke zvýšení konkurenceschopnosti v oblasti inovací, informačních technologií a strategických služeb, podpora vytváření nových pracovních míst a podpora zvyšování a změny kvalifikace zaměstnanců.

3) Program pro podporu tvorby nových pracovních míst v regionech nejvíce postižených nezaměstnaností

Cílem tohoto programu je podpora tvorby nových pracovních míst v regionech České republiky, které jsou nejvíce postiženy nezaměstnaností, formou podpory projektů směřujících do zpracovatelského průmyslu, případně některých druhů strategických služeb, prostřednictvím kterých dojde k zavedení nové činnosti nebo rozšíření činnosti stávající, s následným vytvořením nových pracovních míst.

Návrhy a doporučení

Cílem této práce bylo analyzovat stav nezaměstnanosti a fluktuace v textilním průmyslu. Dílčími cíly byla specifikace příčin důvodu časté změny pracovního místa, ohodnocení zaměstnanců, porovnání počtu zaměstnanců a navrhnutí doporučení, které by vedly ke stabilizaci zaměstnanosti.

Na základě analýzy textilních a oděvních firem na českém trhu a na základě nových poznatků získaných primárním výzkumem je navrhnout následující doporučení pro zlepšení nezaměstnanosti a fluktuace zaměstnanců. Cílem je navrhnout a doporučit provedení některých opatření tak, aby mohly zvrátit negativní trendy, které v současnosti již existují či se teprve začínají projevovat. Není úkolem vypracovat strategii celou, neboť kvalitní návrh na zlepšení strategie vyžaduje nejen teoretické znalosti dané problematiky, ale i značné praktické zkušenosti získané prací na daném problému, spojené s dobrou znalostí vnitřního prostředí firmy a rozsáhlejší analýzy. Proto následují především doporučení, jejichž základ spočívá v dostupných sekundárních a primárním výzkumem získaných informací.

Sladění práce všech zaměstnanců není na nejvyšší možné úrovni. Existují určité organizační nedostatky, špatné informační toky a komunikační chyby. V této oblasti lze doporučit přímější a jasnější komunikaci mezi pracovníky. Dále je nutné zavést efektivnější průběh některých porad zaměstnanců, dbát na dodržování cílů z těchto schůzek vzniklých a udržovat průběžnou a včasnou komunikaci daných pracovníků. Odstranění určitého jevu „strachu“ povede k větší produktivitě zainteresovaných pracovníků. Dále by bylo vhodné zavést dostatečný motivační systém pro zaměstnance formou mimořádných odměn. Určitou nechuť se dále rozvíjet, učit a přicházet s novými nápady lze odstranit vhodnou stimulací. Základem může být proplácení přesčasových hodin pracovníků. Nedostatečnou zkušenost nově příchozích pracovníků lze zajistit

efektivními, kratšími ale častějšími školeními v daných oblastech. Nízkou znalost cizích jazyků pracovníků je potřeba podpořit větším množstvím konverzačních hodin zahraničními lektory, což povede ke zvýšení efektivity a sebejistoty při komunikaci se zákazníky či dodavateli ze zahraničí. Přínos z lepší znalosti cizích jazyků daleko převýší náklady na její realizaci.

Z uvedeného vyplývá, že v budoucnu si na častější změny pracovního místa budeme muset jednoduše zvyknout. Ačkoliv to pracovníkům přinese více nejistoty a bude to vyžadovat jejich větší aktivitu i odvahu, vývoj může mít i pozitivní stránky. Pracovník bude mít možnost najít si zaměstnání, které mu umožní plně se realizovat. Také z obecnějšího hlediska může být flexibilita velmi prospěšná k šíření nových poznatků a znalostí v ekonomice.

Vedle nákladů na fluktuaci bude vztahy mezi pracovníky a zaměstnavateli ovlivňovat rovněž samotná organizace práce. Mluví se o štíhlé výrobě, která je založena na minimálním nutném počtu pracovníků, minimalizaci zásob a ostatních zdrojů. Základním předpokladem štíhlosti je rychlost, dobrá koordinace práce a dobré sdílení informací. Tyto předpoklady vysvětlují, proč narůstá význam komunikace mezi pracovníky a proč se dnes více než kdykoli předtím klade důraz na schopnost pracovníků pracovat v týmu, naslouchat jiným, motivovat sebe sama i navzájem, nalézat nová řešení a prokazovat také značnou sebekontrolu.

Flexibilní dovednosti mohou účinně přispět k efektivitě firmy. Charakteristické je, že úzce souvisí s loajalitou pracovníka vůči zaměstnavateli. I to je jedním z důvodů, proč by se firmy ke svým zaměstnancům neměly chovat jako macechy. Firmy se většinou spoléhají jen na mzdovou motivaci pracovníků. Vedle mzdové motivace existují i jiné podněty, které nejsou příliš nákladné a kterých by se mohlo daleko více využít ke spokojenosti firmy i zaměstnanců. Například zaměstnavatel, který si sjedná smlouvu na určitý počet odpracovaných hodin za rok umožní pracovníkovi rozvrhnout si pracovní dobu podle jeho potřeb, aniž by se to příliš dotklo výrobního plánu firmy, může mu například dát příležitost dokončit si studium, strávit nepředvídaně více času s nemocnými dětmi apod.

V globalizované ekonomice se totiž už nedá příliš spoléhat na zásah státu nebo odborů. Asi největší nadějí v tomto ohledu zůstává reputace firmy. Pokud špatný postoj k zaměstnancům poškodí pověst firmy, bude pro ni obtížné přilákat nové talentované

odborníky, bude hůře získávat veřejné zakázky a mohou se nakonec proti ní obrátit i její odběratelé a zákazníci. Zda tento nástroj bude fungovat i u nás zodpoví až budoucnost.

Investice do zaměstnanců se vyplatí a je podstatným klíčem k úspěchu činnosti každé firmy.

Seznam literatury

- [1] Kraft, J., Bednářová, P.: Teorie ekonomie a její kvantifikovaná realita v české ekonomice. Liberec: Technická univerzita v Liberci, 1998. ISBN 55-040-98.
- [2] <http://slovník-cizích-slov.abz.cz/web.php/slovo/fluktuace>. [cit.2006-02-14].
- [3] <http://www.vuts.cz/rko/textil/textil4.html>. [cit.2006-02-14].
- [4] <http://www.GastroNews.cz>. [cit.2006-02-14].
- [5] <http://firmy.publikuj.cz/personalista/index.php>. [cit.2006-02-14].
- [6] <http://www.textilzurnal.cz/cz/tz/zebricekvyrobci.html>. [cit.2006-02-14].

Seznam grafických prací

GRAF 1 HLAVNÍ OBOR VÝROBY	23
GRAF 2 POČET NOVÝCH ZAMĚSTNANCŮ BĚHEM JEDNOHO MĚSÍCE.....	24
GRAF 3 POČET ZAMĚSTNANCŮ, KTERÍ OPUSTÍ PODNIK BĚHEM JEDNOHO MĚSÍCE	25
GRAF 4 MÍRA FLUKTUACE	26
GRAF 5 DŮVODY ODCHODU ZE ZAMĚSTNÁNÍ.....	27
GRAF 6 ODDĚLENÍ V PODNIKU	27
GRAF 7 POČET ZAMĚSTNANCŮ JINÉ NÁRODNOSTI.....	28
GRAF 8 PRŮMĚRNÝ PLAT ZAMĚSTNANCE.....	29
GRAF 9 ZPŮSOBY OHODNOCENÍ ZAMĚSTNANCŮ ZA OBŘE ODVEDENOU PRÁCI	30
GRAF 10 POČET ZAMĚSTNANCŮ V LETECH 2003 A 2004.....	31
GRAF 11 POČET ZAMĚSTNANCŮ V LETECH 2004 A 2005.....	31
GRAF 12 OBRAT TEXTILNÍCH A ODĚVNÍCH FIREM V ROCE 2005.....	32

Seznam příloh

Příloha č. 1

Dotazník

Příloha č. 2

Největší textilní podniky v roce 2004

Příloha č. 3

Největší oděvní podniky v roce 2004

PŘÍLOHY

Příloha č. 1

DOTAZNÍK

(pro firmy na textilním trhu ČR se zaměřením na průzkum příčin ovlivňujících fluktuaci a nezaměstnanost pracovníků)

Název firmy:

Sídlo firmy:

1. Hlavní obor zaměření činnosti Vaší společnosti:
2. Vedlejší obor zaměření činnosti Vaší společnosti:
3. Kolik nových zaměstnanců přijde během 1 měsíce:
4. Kolik zaměstnanců opustí podnik během 1 měsíce:
5. Důvody odchodu zaměstnanců (prosím, zaškrtněte 1 i více variant):
 - ☐ nízké platové ohodnocení
 - ☐ nespokojenost s úrovní práce
 - ☐ zanedbávání otázky vzdělávání a rozvoje zaměstnanců
 - ☐ nekompaktnost pracovních týmů a nekompetentnost vedoucích pracovníků
 - ☐ nefunkční systém interní komunikace
 - ☐ rodinné důvody
 - ☐ jiné:
6. Z jakého oddělení podniku nejčastěji pracovníci odcházejí (prosím, zaškrtněte 1 i více variant):
 - ☐ personální
 - ☐ obchodní
 - ☐ technické
 - ☐ výrobní
 - ☐ prodejní

☐ jiné:

7. Zaměstnáváte pracovníky i jiné národnosti:

☐ ANO

☐ NE

Pokud ANO, tak uveďte prosím počet pracovníků jiné národnosti:

8. Výše průměrného platu zaměstnanců:

9. Nejčastější způsob ohodnocení (k základní mzdě) Vašich zaměstnanců za dobře odvedenou práci (prosím, zaškrtněte 1 i více variant):

☐ odměny, prémie jednorázové

☐ odměny, prémie opakované (výkonnostní)

☐ odměny, prémie na konci kalendářního roku (13. – 14. platy)

☐ pochvaly, uznání (status)

☐ možnost kariérního postupu

☐ externí školení, jazykové kurzy

☐ jiné:

10. Počet zaměstnanců v roce 2003:

Počet zaměstnanců v roce 2004:

Počet zaměstnanců v roce 2005:

11. Roční obrát Vaší společnosti v roce 2005 (prosím, zaškrtněte 1 variantu):

☐ do 100 mil. Kč

☐ 101 - 200 mil. Kč

☐ 201 - 300 mil. Kč

☐ 301 - 400 mil. Kč

☐ 401 - 500 mil. Kč

☐ 501 mil. Kč a více

12. Jméno osoby, která dotazník vyplnila:

13. Kontakt:

Telefon:

Fax:

E-mail:

www.:

NEJVĚTŠÍ TEXTILNÍ PODNIKY V ROCE 2004

Pořadí	Název firmy
1.	KORDÁRNA, a.s. Velká nad Veličkou
2.	JUTA, a.s. Dvůr Králové nad Labem
3.	NOVÁ MOSILANA, a.s. Brno
4.	TECHNOLEN, a.s.
5.	PLEAS, a.s. Havlíčkův Brod
6.	SCHOELLER Litvínov, k.s. Litvínov
7.	SLEZAN Frýdek-Místek, a.s. Frýdek
8.	PEGAS – DS, a.s. Znojmo
9.	FAURECIA LECOTEX, a.s. Tábor
10.	VEBA, textilní závody, a.s. Broumov
11.	PEGAS, a.s. Znojmo
12.	TEXTONNIA CZECH, s.r.o. Hronov
13.	FEZKO, a.s. Strakonice
14.	TIBA, a.s. Dvůr Králové nad Labem
15.	TEXLEN, a.s. Trutnov
16.	LANEX, a.s. Bolatice
17.	VELVETA, a.s. Varnsdorf
18.	LOANA, a.s. Rožnov pod Radhoštěm
19.	JITKA, a.s. Jindřichův Hradec
20.	TORAY TEXTILES CENTRAL EUROPE, s.r.o.
21.	MILETA, a.s. Hořice v Podkrkonoší
22.	INTERLANA, s.r.o. Liberec
23.	PERLA, a.s. Ústí nad Orlicí
24.	HEDVA, a.s. Moravská Třebová
25.	SVITAP J.H.J., s.r.o. Svitavy
26.	VLNAP, a.s. Nejdek
27.	SEBA T, a.s. Tanvald
28.	DEKORA-Jeníček, a.s. Ždírec nad D.

29. JITEX Písek, a.s. Písek
30. HYBLER TEXTIL, s.r.o. Semily
31. PEGA, a.s. Krnov
32. GRUND, a.s. Mladé Buky
33. STAP, a.s. Vilémov u Šluknova
34. LANATEX, a.s. Ivančice
35. SINTEX, a.s. Česká Třebová
36. BARTOŇ, a.s. Náchod
37. TEPNA, a.s. Náchod
38. PLATEX, s.r.o. Česká Skalice
39. TEXLEN, a.s. Trutnov

NEJVĚTŠÍ ODĚVNÍ PODNIKY V ROCE 2004

Pořadí	Název firmy
1.	ODĚVNÍ PODNIK, a. s. Prostějov
2.	TONAK, a.s. Nový Jičín
3.	OTAVAN, a.s. Třeboň
4.	BLAŽEK, Praha
5.	ANITA MORAVIA, s.r.o. Herálec
6.	KOUTNÝ, s.r.o. Prostějov
7.	VÝVOJ, oděvní družstvo Třešť
8.	PIETRO FILIPI, s.r.o. Praha
9.	H & D, a.s. Prostějov
10.	JOKA, s.r.o. Klatovy
11.	KOŽEŠNICKÁ, a.s. Hlinsko v Čechách
12.	ALTREVA, s.r.o. Třebíč
13.	PRO LEN, s.r.o. Šumperk
14.	F. ŠOHAJ STRÁŽNICE, a.s. Strážnice
15.	MAJA, a.s. Rychnov nad Kněžnou
16.	TRIOLA, a.s. Praha
17.	TIMO, s.r.o. Praha
18.	HEIKO WAIGAND-HEWA-TEX, Tedražice
19.	MODETA STYLE, s.r.o. Jihlava
20.	ODEX, s.r.o. Vracov
21.	JOLAVA, s.r.o. Vodňany